

**COMUNICACIÓN EFECTIVA**  
**FACTOR DIFERENCIAL PARA EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS DE**  
**SERVICIO AL CLIENTE**

**MILENA ATENCIO MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES, ARTES Y HUMANIDADES**  
**PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**INIRIDA 2012**

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, FACTOR DIFERENCIAL PARA EL ÉXITO  
EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO AL CLIENTE**

**MILENA ATENCIO MARTINEZ**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE PSICOLOGA SOCIAL Y  
COMUNITARIA**

**TUTORA**

**MERCEDES CECILIA VELEZ POMBO**

**Psicóloga, Esp. Desarrollo para el Aprendizaje Autónomo Líder y Tutora del  
Programa de Psicología de la ECSAH Cead Simón Bolívar.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES, ARTES Y HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**INIRIDA**

**2012**

**Nota de aceptación:**

Dedico este logro a mi esposo Wisner Paz y a nuestros hijos, Andrés, Mario y Camilo, por ser pacientes, incondicionales y tener siempre palabras motivantes cuando mas las necesitaba, a mis padres Jaime y Ana, hermanos y hermana, quienes siempre estuvieron a mi lado apoyándome y motivándome para la consecución de mis logros, es una fortuna haber escogido esta carrera y enriquecerme como persona y profesional durante toda esta etapa de formación.

A los tutores de quienes tuve la oportunidad de aprender en este proceso, agradezco su dedicación, disposición y conocimientos, que me han permitido cumplir con las expectativas de esta hermosa carrera.

Esta es una forma de expresarles todo mi agradecimiento y amor, no ha sido fácil, pero si muy gratificante contar con todos ustedes y finalmente cumplir con mi meta.

Dios gracias por mi vida, por cada día en que me has dado la fortaleza para vencer las adversidades y me he superado, siempre has estado para darme felicidad y para no desfallecer en los momentos difíciles, has colocado en mi camino personas maravillosas que me han impulsado, formado y brindado su amor y compañía, gracias por demostrarme que soy capaz de emprender mis sueños y volverlos realidad, gracias Dios por enseñarme a dar siempre lo mejor de mi.

## **CONTENIDO**

RESUMEN, 10

INTRODUCCION, 13

IDENTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN, 16

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 18

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 22

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 23

JUSTIFICACIÓN, 25

OBJETIVO GENERAL, 28

OBJETIVOS ESPECÍFICOS, 28

MARCOS DE REFERENCIA, 29

    MARCO TEÓRICO, 29

    MARCO CONCEPTUAL, 30

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS, 35

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA, 37

    DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA POBLACIONAL, 45

    ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RESULTADO ENCUESTA A  
    CLIENTES, 46

        RESULTADO ENCUESTA A CLIENTES, 46

        RESULTADO ENCUESTA A TRABAJADORES, 51

VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO, 64

PROPUESTA DE SOLUCIÓN, 65

CONCLUSIONES, 68

REFERENCIAS, 69

LISTADO DE TABLAS, 6

LISTADO DE GRÁFICAS, 7

LISTADO DE ANEXOS, 9

**LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1. Encuesta a clientes Supermercado “El Garcero del Llano”, Municipio Inírida – Guainía, 39

Tabla 2. Encuesta a trabajadores Supermercado “El Garcero del Llano”, Municipio Inírida – Guainía, 41

## **LISTADO DE GRAFICAS**

Grafica 1, 46

Grafica 2, 46

Grafica 3, 47

Grafica 4, 47

Grafica 5, 48

Grafica 6, 48

Grafica 7,49

Grafica 8, 49

Grafica 9, 50

Grafica 10, 50

Grafica 11, 51

Grafica 12, 51

Grafica 13, 52

Grafica 14, 52

Grafica 15, 53

Grafica 16, 53

Grafica 17, 54

Grafica 18, 54

Grafica 19, 55

Grafica 20, 55

Grafica 21, 56

Grafica 22, 56

Grafica 23, 57

Grafica 24, 57

Grafica 25, 58

Grafica 26, 58

Grafica 27, 59

Grafica 28, 59

Grafica 29, 60



## **LISTADO DE ANEXOS**

ANEXO A, 61

ANEXO B, 61

ANEXO C, 62

ANEXO D, 62

ANEXO E, 63

**COMUNICACIÓN EFECTIVA**  
**FACTOR DIFERENCIAL PARA EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS DE**  
**SERVICIO AL CLIENTE**

*“La comunicación hace posible que los miembros del capital humano se organicen, definan sus objetivos, realicen tareas, compartan ideas, tomen decisiones, resuelvan problemas y generen cambios. Al mismo tiempo, la comunicación genera un ambiente en donde los miembros de la organización se sienten valorados como personas”.<sup>1</sup>*

La comunicación organizacional es un factor determinante en el éxito de una empresa, mantener una buena comunicación entre gerencia y empleados, y entre los mismos trabajadores, genera un buen ambiente laboral, que se refleja en la eficiencia, organización, coordinación y mas aun en el servicio que se presta a los clientes, quienes perciben esa buena energía y optimo servicio.

“Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en una persona o empresa. Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía”.<sup>2</sup>

Resulta común que dentro de las organizaciones, se de por hecho que entre los clientes internos y entre estos y los clientes externos, se cuenta con una buena comunicación, se asume este hecho sin haber indagado o haber establecido pautas de comunicación efectiva dentro de la empresa, esto suele generar una falta de preocupación en relación a la comunicación organizacional y trae como consecuencia que las organizaciones concentren sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que consideran más importantes; por ejemplo centran su atención y esfuerzo en mejorar el producto, infraestructura del lugar, comodidad y presentación de los productos ofrecidos, dejando en segunda instancia el enriquecimiento del elemento mas importante

---

<sup>1</sup> [www.alci.org.mx/descarga.php?doc\\_id=59](http://www.alci.org.mx/descarga.php?doc_id=59)

<sup>2</sup> Press, Eduardo (\_\_\_). “La comunicación, herramienta de la empresa”. Director de Eduardo Press Consultores. Psicología Organizacional. Resolución de Conflictos, Negociación, Comunicación. [www.epconsultores.com/](http://www.epconsultores.com/).

dentro de la empresa, las personas, pues en algunas ocasiones no cultivan las relaciones interpersonales.

Son muy pocas las organizaciones que llegan a valorar la comunicación organizacional y comienzan a notar cambios significativos, al implementar una adecuada comunicación y preocuparse por mantener un ambiente laboral optimo y motivante, siendo conscientes de los buenos resultados que se pueden obtener a través de practicas dirigidas hacia una comunicación efectiva, resultados como la eficiencia y la productividad.

**PALABRAS CLAVES:** Comunicación, clientes internos, clientes externos, productividad, comunicación organizacional, eficiencia.

## SUMMARY

*"Communication allows members to organize human capital, defined targets, perform tasks, share ideas, make decisions, solve problems and create change. At the same time, communication creates an environment where members of the organization feel valued as people. "*

The organizational communication is a determinant factor in the success of a company, its very important to keep a good communication between management and employees, and between the same workers, this situation generates a good labor environment, which is reflected in the efficiency, organization, coordination and even more in the service that they give to the customers, who perceive this good energy and ideal service.

"Effective communication is a major requirement for maintaining excellence in a person or company. A good communication makes possible a true understanding, which is a motivating factor and an inexhaustible source of energy. "

It is common within organizations, is to assume that among clients and between internal and external customers, it has good communication, it is assumed this fact without having investigated or have established guidelines for effective communication within the company this often leads to a lack of concern in relation to organizational communication and results in organizations to focus their human and financial resources in other areas they consider important, such focus their attention and effort on improving the product, site infrastructure , convenience and presentation of products offered, leaving the second instance the most important element enrichment within the company, people, because sometimes they do not cultivate relationships. Very few organizations who value organizational communication and to be aware of the good results you can get at work, as are the efficiency and productivity.

**KEYWORDS:** Communication, internal customers, external customers, productivity, organizational communication, efficiency.

## INTRODUCCION

Generalmente se considera que uno de los factores imprescindibles para lograr posicionar una empresa o producto es la opinión de los clientes, en la medida que exista satisfacción y opiniones positivas por parte de los clientes se puede contar con una continuidad a largo plazo, de la empresa o producto ofrecido, obviamente si de parte de los clientes se forma una actitud favorable, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Promoviendo lo que se conoce como: Calidad del servicio.

“La calidad y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.” (RUIZ, 2002)<sup>3</sup>

Como clientes al llegar a un negocio específicamente a un supermercado, tenemos en cuenta muchos factores para continuar sirviéndonos en el mismo lugar, los productos, precios, presentación e infraestructura, son importantes, pero nada de esto cobraría la importancia requerida, de no ser porque en esa empresa, brindan un servicio amable, respetuoso, esmerado, haciendo sentir especial e importante a cada uno de sus consumidores.

Precisamente esta es la razón del éxito de las empresas, la afluencia de clientes y generación de nuevos clientes.

---

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>. José Antonio Mendoza Aquino ,  
“Medición de la calidad del servicio”

Este ambiente laboral positivo, se logra a través de la buena comunicación, una comunicación con respeto, colaboración, claridad, honestidad, luchando por un bien común, el éxito de la empresa.

La comunicación, fluida, eficaz y periódica con los clientes, debe ser tan importante como el resto de la estructura funcional de la empresa, se pueden brindar los mejores productos y hasta los mejores precios, pero si el cliente no se siente bien atendido, especial e importante para la organización, no dudará en preferir otro negocio aunque los precios sean un poco mas altos, porque se siente a gusto desde el momento en que ingresa, recibido con una sonrisa amable, disposición y buen ambiente labora, entre los empleados.

Para cualquier empresa, sobre todo en las empresas de servicio al cliente, la comunicación con los clientes, se convierte en una herramienta esencial, no solamente para aumentar las ventas, sino también para lograr fidelizar al cliente teniendo en cuenta sus sugerencias, estar en contacto periódico, informándole sobre las novedades, promociones, eventos, etc., en la actualidad las redes sociales y los medios de comunicación como correos electrónicos, facilitan maxifican la comunicación, para que el cliente consiente o inconscientemente tenga en cuenta a la empresa de servicios, como la primera opción a valorar y lo recomiende.

Este es el fin de este trabajo de investigación, crear conciencia sobre la importancia de la comunicación efectiva, dentro de las empresas, teniendo en cuenta los clientes internos y los externos y sus valiosos puntos de vista.

Como referencia se ha tomado el Supermercado “EL GARCERO DEL LLANO” ubicado en la ciudad de Inírida, creado hace 2 años, cuya Visión, es ser el supermercado líder, más eficiente del municipio, cuenta con el elemento humano idóneo, que con amabilidad, motivación y dedicación, ofrece a los clientes la mejor atención.

Su Misión, es la de proporcionar bienestar a los clientes, brindándoles los mejores productos y servicios para suplir sus necesidades, a precios cómodos, atendiendo sus solicitudes y sugerencias, para proveerles de los mejores productos en un

ambiente cómodo y amplio, logrando de esta manera contribuir a mejorar su calidad de vida.

## IDENTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

La problemática objeto de estudio en este proyecto, es sobre los problemas de comunicación dentro de las empresas prestadoras de servicios (de atención al cliente).

Una comunicación eficaz y fluida dentro del ambiente laboral, permite mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de una empresa, hecho que debe impactar directamente la atención al cliente, ofreciendo un servicio amable, cálido y oportuno, entre mas comunicación exista entre empresa y cliente, mas productividad y ganancia tendría la compañía, generando mas satisfacción por parte del cliente. Las dos partes ganan.

Existen factores internos y externos por los cuales resulta imprescindible e importante, una adecuada comunicación dentro de las empresas, así como los efectos que podría implicar la ausencia de la misma, en la relación entre los superiores con sus empleados y estos con los clientes.

El clima laboral se basa en la comunicación que exista entre los clientes externos e internos, así como la interacción entre ambos, se estructura influenciado por el medio ambiente inmediato que rodea a la organización, así como la incurrencia de factores y condiciones que se puedan presentar dan dentro de la misma organización, por esto se considera que los factores que influyen en la conformidad del clima pueden ser externos e internos.

“El clima organizacional es el reflejo o efecto resultante de:

- Las influencias de los factores externos de la organización como clientes, proveedores, presiones sindicales y de los medios de comunicación.
- Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.
- Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.



- Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.
- Los factores subyacentes de la cultura organizacional
- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores”.<sup>4</sup>

El clima a su vez se afecta, configura y/o estructura por la interacción y mezcla de algunos elementos, entre estos:

- El individuo: según sus características, sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones, entre otros.
- Los grupos: su dinámica, su constitución como grupos formales e informales, su estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, normas y códigos de relaciones, roles, etc.
- Políticas de personal: entre estas políticas se destacan, el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, los programas de incentivos, las gratificaciones, la capacitación al personal, las condiciones salariales y el apoyo social.
- El liderazgo: estilo del mismo y la forma en que se supervisa el trabajo de los subalternos, como se aplica el poder, la interacción y comunicación que implemente el líder o supervisor, su carisma, autoridad y confianza del líder con los subordinados.
- Los factores físicos: entre los cuales se encuentran la infraestructura de las instalaciones, sus condiciones que brinden comodidad y modernidad, como iluminación, ventilación, ruido y humedad.
- Los factores externos: ya que influyen la situación económica, oferta de mano de obra, sindicatos y trato de clientes o proveedores.

Estos y otros factores, en mayor o menor inferencia, pueden condicionar el clima organizacional e intervienen en el rendimiento y desempeño del personal.

La gerencia de la empresa debe mantener una comunicación idónea y eficiente con sus empleados y entre estos con los clientes externos, es necesario e importante para asegurar la calidad del trabajo, la motivación, cohesión, la atención al cliente, la productividad, la rentabilidad e identificación organizacional.

---

<sup>4</sup> psicologiayempresa.com. Factores que afectan y conforman el clima organizacional.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lo que se desea hacer mediante la realización de este proyecto, es demostrar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, en este caso tomo como ejemplo la situación actual del **SUPERMERCADO “EL GARCERO DEL LLANO”**, de la ciudad de Puerto Inírida - Guainía.

Entre los logros que se desean alcanzar está el de concientizar a los empleados, desde su gerencia, que una de las estrategias que pueden asegurar el éxito de la empresa, es que dentro de ella, exista una comunicación acertada, respetuosa, adecuada y eficiente en cuanto a la interacción diaria con los clientes externos y clientes internos del supermercado, es una herramienta necesaria para que los miembros de estas compañías estén siempre motivados, que sean escuchados y se consideren importantes para la compañía por la cual labora.

Que desde la gerencia se promueva la cultura de respeto, comprensión y valor por el talento humano, se busca que todos los empleados de la compañía aprendan a trabajar en equipo, que todos los involucrados sean conscientes de la importancia en la prestación adecuada de un servicio de toda empresa y como ésta repercute en la consecución del éxito, además de la importancia de la motivación dentro de la dinámica empresarial, es el motor que los impulsa y permite trabajar animados y de esta manera crear un mejor clima laboral.

“La elevada competencia existente entre las empresas ha producido una modificación en los objetivos clásicos para motivar en el trabajo. La motivación debe dirigirse a conseguir que los empleados alcancen un grado de excelencia en su trabajo.

Para ello, deben:

1. Disfrutar realizando su trabajo (satisfacción).
2. Buscar formas de hacerlo cada vez mejor (aprendizaje).
3. Adquirir continuamente nuevos conocimientos sobre las actividades más importantes que realizan en su puesto.

#### 4. Centrarse en la calidad del trabajo.”<sup>5</sup>

La razón por la cual se realiza este trabajo de investigación es la de dar a conocer a la empresa, la apreciación de los empleados y clientes en cuanto a la forma de comunicarse dentro de la empresa y como este afecta o beneficia el servicio prestado y en esa medida la productividad y éxito de la empresa.

Seria pertinente conocer el punto de vista de los clientes, quienes pueden dar una idea mas precisa sobre la calidad del servicio prestado, su percepción brindará herramientas que puntualmente actúen en las falencias que se debe superar a la hora de implementar cambios positivos para la organización, conocer sus debilidades y fortalezas y en esta medida mejorar el servicio y en consecución, tener mas clientes satisfechos.

Al conocer las opiniones de los empleados en cuanto a la comunicación, interacción, motivación, y relaciones entre ellos; se desea conocer el punto de vista de los clientes internos, realizar un análisis preciso de lo que se debe mejorar para conseguir un ambiente positivo, agradable y motivante, que incite a los trabajadores a mejorar su desempeño cada día y que los compradores se sientan complacidos con la atención, regresen y recomienden los servicio del supermercado.

El crecimiento, posicionamiento y éxito de la mayoría de las empresas, radica en su comunicación organizacional, es decir, mantienen un nivel alto de comunicación entre todos sus empleados, de una forma ascendiente y descendiente; lo que los hace compenetrarse más con la empresa y luchar por los mismos objetivos y metas que la empresa se ha planteado, ya que ellos se sienten parte de esta.

En muchas empresas, se presenta un factor negativo en común en la comunicación y relaciones entre quienes conforman la empresa, se presenta en el evento de que las directivas no consideren necesario o importante conocer mejor a sus empleados, mas allá del cumplimiento de ordenes y de la ejecución eficiente del trabajo asignado, desconocen sus opiniones, ideas y puntos de vista, que podrían convertirse en ideas beneficiosas para la organización, que le permitan a la empresa iniciar proyectos e innovar, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y por ende la productividad.

---

<sup>5</sup> [www.elergonomista.com/28nov02.html](http://www.elergonomista.com/28nov02.html)

Aunque siempre haya información que debe manejarse bajo confidencialidad y solo compete a las directivas, existen otros espacios en que los empleados, deben ser tomados en cuenta, pueden demostrar otras capacidades diferentes a las labores para las cuales han sido contratados.

Con la organización de reuniones periódicas, se podrían obtener diversas ideas, para ser tomadas en cuenta, demostrando su liderazgo e iniciativa y que estas ideas aporten positivamente al mejoramiento en la prestación del servicio y relaciones interpersonales.

En la medida en que la relación con los empleados, sea cada vez mejor, bajo los límites que deben mantenerse en cuanto a sus jerarquías, pero demostrándoles a los empleados que son importantes y que sus ideas también pudrían ser puestas en practicas, se incentiva y mejora el desempeño laboral, se crea sentido de pertenencia y se logra una comunicación fluida, efectiva y asertiva, entre quienes conforman la empresa, de esta manera se refleja un buen ambiente laboral en la comunicación con los clientes externos.

Otra dificultad que se presenta, es que en algunas empresas los empleados no conocen completamente su lugar de trabajo, solo están al tanto del trabajo que desempeñan y a veces con dudas que se disipan en la marcha; los empleados deben estar plenamente capacitados y preparados, sobre los servicios que presta la empresa, sus dependencias, como solucionar inconvenientes cuando se presentan clientes inconformes o exigentes, deben saber como manejar todas estas situaciones y apoyarse entre todos para lograr la satisfacción del cliente,

Esto es posible de lograr cuando dentro de la empresa existe una buena y acertada comunicación, que permita que la información fluya con mayor rapidez y en todas las direcciones, porque es a partir de una buena comunicación que la organización puede prestar un excelente servicio y tener éxito.

Por medio de este trabajo se pretende indagar en el manejo de la comunicación dentro de la empresa, como se relacionan los empleados entre si y con los clientes externos, que tanto se toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados y si estos se sienten a gusto en su entrono laboral, dependiendo de estas consideraciones,

hacer énfasis en los puntos mas relevantes que la empresa debe tomar en cuenta para lograr mejorar y asegurar la productividad y el éxito, que solo se logra si se trabaja motivado, si se sienten respetados y valorando a cada uno de los elementos que conforman la empresa, ya que todos y cada uno de ellos es muy importante para la ejecución de las tareas diarias que mantienen y posicionan una entidad, especialmente cuando se trata de una empresa de atención al cliente, como lo es un Supermercado.

“Toda empresa que goza de un Optimo Servicio de Atención al Cliente, esta destinada a tener una calidad de clientela, y ha tener calidad de servicio, calidad de empleados, calidad de producto, y proyección de imagen como empresa.

Por ello es necesario que las empresas dentro del marco de sus políticas empresariales, desarrollen:

- Clientes Satisfechos,- Personal que conozca sus productos, su servicio, sus funciones, y las exterioricen a sus clientes,- Incentivar buenas relaciones entre los empleados, personal administrativo, y clientes,- Desarrollo continuo, y continuas mejoras en la calidad del servicio”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Artículo “Cómo prestar un servicio de atención al cliente”. María de los A. Pérez. Fecha de publicación: 07/04/08.[www. Monografías.com](http://www.Monografías.com)

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Puede considerarse la comunicación efectiva un factor diferencial para lograr el éxito, garantizando un buen clima laboral, aumento en el desempeño de los empleados y mayor productividad y eficiencia en las empresas prestadoras de servicio?

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

<b><i>¿QUE SE QUIERE HACER?</i></b>	Conocer la efectividad de los canales de comunicación, implementados por una empresa de servicio al cliente, en cuanto a la relación e interacción entre los clientes internos, así como con los clientes externos, y como estos inciden en el éxito de la empresa. Bridando estrategias que promuevan la comunicación eficiente dentro de la organización, reflejada en la atención al cliente externo.
<b><i>¿PARA QUE HACERLO?</i></b>	Para lograr una comunicación eficaz dentro de la empresa, que conserve la armonía y motivación en la cotidianidad laboral, mejorando la calidad del servicio, la efectividad, la eficiencia y la productividad.
<b><i>¿PORQUE HACERLO?</i></b>	<p>Porque al investigar e indagar sobre los problemas que mas aquejan a las empresas y que afectan notablemente el rendimiento laboral y crecimiento empresarial, se pone en evidencia que la comunicación es uno de los pilares de las empresas y cuando no se presenta de una forma adecuada, se ve reflejada en el bajo rendimiento laboral, poca productividad y calidad del servicio.</p> <p>Los empleados no trabajan a gusto y lo hacen manifiesto en las relaciones entre ellos y la atención despreocupada y</p>

	desinteresada hacia los clientes.
<b><i>¿DONDE HACERLO?</i></b>	Su realización será en una empresa de servicio al cliente de la ciudad de Puerto Inírida – Guainía, llamado “Supermercado El Garcero del Llano”.
<b><i>¿COMO HACERLO?</i></b>	La investigación tendrá como base encuestas y entrevistas a empleados y clientes de la empresa, a fin de saber de primera mano, como se presenta la comunicación alrededor de la empresa, por medio de las personas abordadas. A fin de identificar los problemas que se presenten y su incidencia en el éxito o fracaso de la organización.
<b><i>¿QUE SE VA A HACER?</i></b>	Brindar estrategias para mejorar la comunicación interna de las empresas de servicio al cliente y de esta forma contribuir a mejorar la calidad, eficacia y eficiencia del servicio prestado. Logrando poner en practica canales y sistemas de comunicación, que permitan la consecución de las metas de la empresa y un ambiente laboral que llene las expectativas de los empleados y atención de los clientes.



## JUSTIFICACIÓN

Esta investigación desea demostrar uno de los problemas más comunes y graves dentro de las empresas de servicio al cliente y que en muchas ocasiones no es puesto bajo consideración, me refiero al manejo inadecuado de la comunicación, teniendo en cuenta que la comunicación juega un papel fundamental en estas empresas. Gracias a una buena y efectiva comunicación, se logra mejorar en la calidad del servicio prestado, incrementar la efectividad, eficiencia y productividad, en síntesis ayudar al desarrollo, permanencia posicionamiento y expansión de la empresa.

La comunicación es el vehículo por medio del cual se relacionan e interactúan las personas y esta debe estar al servicio de clientes tanto externos, como internos, desde la gerencia, hasta el último de los empleados. La efectividad de esta comunicación interna, se refleja en la atención esmerada y positiva con los clientes.

Drucker (1999)<sup>7</sup>, posiblemente el más conocido gurú de la administración moderna, sentenció hace algunos años que más del 60 por ciento de los problemas de la administración en las organizaciones tenía su raíz en una mala comunicación.

La sentencia de Drucker parece coincidir con las voces de alarma de expertos en otros ámbitos que con igual énfasis atribuyen a la comunicación la desintegración de hogares (más del 50% de los divorcios se debe a falta de comunicación entre la pareja, según connotados psicólogos) y casi la totalidad de la culpa a los problemas de comunicación entre padres e hijos adolescentes.....

---

<sup>7</sup> Peter Ferdinand Drucker (Viena, 19 de noviembre de 1909 – Claremont, 11 de noviembre de 2005) fue un abogado y tratadista austríaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como padre y mentor en conjunto con Fritz Machlup. Sus ancestros fueron impresores en Holanda; en alemán, Drucker significa "impresor" y de ahí deriva su apellido. Drucker dejó huella en sus obras de su gran inteligencia y su incansable actividad. Hoy es considerado ampliamente como el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios.

Un reciente estudio de Massachusetts Institute of Technology (MIT) mostró que la comunicación incide directamente sobre la productividad y obviamente, la rentabilidad de las empresas.

La investigación tenía como objetivo averiguar qué factores afectan directamente el rendimiento del trabajador. Se preguntó a cerca de 400 empleados de mandos medios y niveles operativos cuán satisfechos se encontraban con su puesto de trabajo, y cuán bien comunicados se sentían dentro de sus organizaciones.

El resultado arrojó información inesperada. En el primer grupo no hubo sorpresas: quienes decían sentirse muy satisfechos con su puesto de trabajo y en sus empresas les mantenían bien informados, eran los de mayor rendimiento.

La sorpresa surgió en el segundo grupo: quienes decían no sentirse muy satisfechos en su puesto de trabajo, pero sentían que sus empresas manejaban un buen nivel de comunicación hacia el personal, eran el segundo grupo en rendimiento, y con una brecha no muy ancha en relación con el primer grupo.

El simple hecho de elevar el nivel de comunicación intraorganizacional, incide directamente sobre el rendimiento del empleado, sobre los resultados de los proyectos que se desarrollen y sobre la productividad general de la empresa.

La reacción obvia ante esta información debería ser: impulsar una organización altamente comunicativa, derribar todas las incoherencias éticas que dificultan la comunicación, entendiéndose por éstas el actuar de modo contrario a lo establecido en la plataforma ética de la organización en lo relativo a la misión, valores, códigos de ética, estas incoherencias pueden ser manifiestas o implícitas; pero ello requiere realizar un esfuerzo decidido hacia una modificación visible en el estilo de liderazgo de las jefaturas.

Mientras éstas continúen guardándose información en los bolsillos como "recurso de poder", las mieles de una mayor productividad serán sólo una visión deseable.

Es un hecho que la comunicación se da dentro de toda organización, se quiera o no. El ser humano es un ente ávido de saber, deseoso de conocer dónde se

encuentra, y la información sobre la empresa le permite, sabiéndolo o no, poder ubicarse a sí mismo en el futuro.

La ausencia de información en la empresa crea incertidumbre, tensión y frustración. Pero lo interesante es que si la comunicación no se da a nivel formal, siempre, de todos modos, se dará a nivel informal: los empleados la generan.

La gente necesita comunicarse, y si no encuentra los canales formales abiertos, creará la información con base en información fraccionaria, en suposiciones o en lo que escuche de fuentes "no oficiales". Eso es el fenómeno "aterrador" de la comunicación informal".<sup>8</sup>

Considerando todo esto se hace pertinente contribuir en la construcción de estrategias para mejorar los problemas de comunicación dentro de las empresas de servicio al cliente y lograr brindar un servicio con calidad a través de una comunicación estratégica y efectiva ya que los clientes son la razón de ser de la empresa y es la comunicación una herramienta crítica que construye la credibilidad de la misma.

---

<sup>8</sup> DRUCKER, P. (1999). La Comunicación como herramienta de productividad. Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma. Colombia.

### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar y tratar los problemas de comunicación que se presenten en el supermercado “El Garcero del Llano”, de la ciudad de Inírida, departamento del Guainía, conocer el clima laboral, la interacción y efectiva comunicación entre los clientes internos y como se refleja en la atención a los clientes externos, como ha sido la relación entre los trabajadores y sus superiores, haciendo un balance para este ultimo durante el primer semestre del año 2012. A fin de mejorar en los aspectos que lo ameriten con la propósito de favorecer los intereses de la empresa, logrando un clima laboral idóneo, brindando mejor calidad en la prestación del servicio y en esta medida, lograr mas productividad y mejores ingresos.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar los problemas de comunicación que se identifiquen en la empresa “El Garcero del Llano” a fin de encontrar una solución que beneficie a todos y que genere una mejor relación interpersonal dentro de la empresa.

Mejorar las relaciones entre los trabajadores del supermercado y que de esta manera se muestre armonía, respeto y dedicación hacia la razón de ser de la empresa: Los clientes.

Implementar estrategias que motiven a la comunidad de trabajadores de la empresa, que su trabajo sea reconocido por medio de incentivos económicos, obsequios, bienestar y felicitaciones a los empleados, en reconocimiento a su importante labor y que estas estrategias sirvan como precedente para mejorar las relaciones interpersonales y demostrar resultados por medio de su trabajo, demostrándoles lo importantes que son para la organización, y que su trabajo es reconocido. y por medio del establecimiento de metas e incentivos para lograr estas metas.

## MARCOS DE REFERENCIA

### Marco Teórico

La comunicación dentro de las empresas, suele presentarse como una simple transmisión de información entre los trabajadores y los directivos, y se hace evidente aun mas, cuando existen conflictos entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Pero lo cierto es que la comunicación debe de ser una labor implícita en cada instancia de la empresa y que haga parte de las políticas de la misma. La comunicación es un factor ineludible para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales conlleven a la productividad y posicionamiento del negocio, debido a que muchos empleados tienen interesantes ideas que aportar, información que puede lograr influencias positivas y ser utilizada en beneficio de la empresa y sus trabajadores.

“Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad sumamente importante dentro de cualquier organización, es *“la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”* (Katz y Khan,1986), *“el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización”* (Lucas Marin, 1997), el alma o *“el sistema nervioso de la empresa”* (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar para que la empresa funcione correctamente”.<sup>9</sup>

La comunicación debe fluir en todos los sentidos, tanto en el buen trato y buena atención hacia los clientes o consumidores y entre quienes constituyen la empresa, sus empleados y directivas, ésta ultima considero es imprescindible, pues en gran medida la forma adecuada, acertada y efectiva en que se comuniquen los empleados entre si, influye significativamente en la imagen de la organización y en su sentido de pertenencia como clientes interno, quienes finalmente son la cara amable de la empresa y su carta de presentación.

---

<sup>9</sup> COMUNICACIONES A.I.R.A.U.P. Periodo 2012-2013.  
([www.airaup.org/.../Comunicaciones%20A.I.R.A.U.P.%20scouting.pdf](http://www.airaup.org/.../Comunicaciones%20A.I.R.A.U.P.%20scouting.pdf))

“La comunicación interna tiene la utilidad de motivar a sus empleados para mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización así como asegurar que las metas y objetivos sean comprendidos por todos. La comunicación interna colabora a crear compromisos de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Se trata de poner a disposición de los empleados información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.”<sup>10</sup>

### **Marco Conceptual**

La comunicación es considerada como:

“La red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz y Khan, 1986).<sup>11</sup>

“Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas”. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Ésta une a las personas a partir de sentimientos y conocimiento.<sup>12</sup>

“El cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Lucas Marín, 1997).<sup>13</sup>

“El alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997).<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> (<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-en-las-empresas.htm>)

<sup>11</sup> Daniel Katz y Robert Kahn. Fundadores del liderazgo, emprenden el estudio de las organizaciones a través del enfoque sistémico, tomando las ideas de Ludwig Von Bertalanffy (1939), en su teoría general de los sistemas, que permite diferenciar los sistemas inanimados - como es el caso de los sistemas físicos-, de los animados o vivos, derivando de éstos, la aplicación a los grupos humanos, las sociedades y la humanidad en su conjunto.

<sup>12</sup> Keith Davis. (Profesor del Colegio de Administración de la Arizona State University, la Ohio University y University of Texas) y John W. Newstrom (Profesor de Administración de RRHH). Es autor de destacados libros de administración y fue asesor editorial de más de 130 títulos de la serie de administración de McGraw-Hill. Es miembro de la Academia Internacional de Estados Unidos y de la Academia Internacional de Administración.

<sup>13</sup> Antonio Lucas Marín. Es Catedrático de Sociología y preside la Asociación Madrileña de Sociología (AMS). Participa activamente como ponente y profesor invitado en numerosos Congresos y Seminarios a nivel nacional e internacional y enseña, desde 1986, en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Es el Director del Máster online "Comunicación en las organizaciones" de la UCM (2004-2010).

Comunicación organizacional:

Elementos que intervienen en el proceso externo:

- a. Emisor: se encuentra dentro de la empresa y en la medida que se presente una buena comunicación, cada funcionario de la entidad sabrá ejecutar, en cada situación, el comportamiento comunicativo y siempre acorde con la identidad de la empresa.
- b. Mensaje: hace referencia a la identidad corporativa de cada empresa, por medio del cual se informa lo que se desea lograr y como cumplir con las metas trazadas por la empresa.
- c. Canales: pueden ser varios, como por ejemplo: teléfono, reuniones, carteles, anuncios, cartas, páginas de internet, volantes, etc.
- d. Receptor: hace alusión a los clientes actuales potenciales, así como el público selecto, la opinión pública, líderes, gremios, sindicatos, etc.

La comunicación externa comprende tres denominaciones:

- a. Publicidad: Está destinada a establecer, desarrollar, realizar y/o cambiar la imagen corporativa de una organización. La publicidad es un proceso de comunicación comercial enfocado a persuadir a los consumidores actuales y potenciales sobre las virtudes de la empresa.
- b. Relaciones públicas: Esta son la diplomacia de la empresa y fundamento de su “política exterior” para colocar su imagen en el sistema económico y social al que pertenece. Ésta enfoca al público en general, más allá de los consumidores, tratando al público como sujeto de opinión. Se orienta a la promoción fuera del círculo de ventas, como son los eventos colocando la imagen de la empresa por encima de todo aspecto comercial al nivel de un público masivo participando en una dinámica de la opinión pública. Aquí lo importante es la creación de ambientes, escenarios, eventos, etc.
- c. Información comercial: Es la relación directa que tiene la empresa con sus clientes o proveedores para fomentar la lealtad hacia la empresa.

---

<sup>14</sup> Profesor de Recursos Humanos. Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE). Universidad Pontificia Comillas. Madrid.

Tipos de Comunicación organizacional:

**La comunicación formal:** Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

**La comunicación descendente:** Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados; uno de los propósitos mas comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y especificas de trabajo: “quien, debe hacer que, cuando, como, donde, y porque”.

**La comunicación ascendente:** Es la que va del subordinado a hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

**La comunicación horizontal:** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.”<sup>15</sup>

Maria Alejandra Di Fonzo<sup>16</sup>, destaca los siguientes tipos de comunicación Organizacional:

**Comunicación intrapersonal:** “Es el nivel básico de la comunicación humana, es la que interpreta los mensajes y desarrollamos los que enviaremos a los demás”. El proceso interpersonal de crear mensajes se conoce como codificación y el proceso intrapersonal de interpretar los mensajes se denomina decodificación. La comunicación intrapersonal permite a las personas recibir y enviar mensajes que conllevará comunicarse en el ámbito interpersonal y de grupos pequeños en la vida de la empresa.

---

<sup>15</sup> Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales (2012, Julio 22). Disponible: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tipos\\_comunicacion\\_organizacional.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tipos_comunicacion_organizacional.htm).

<sup>16</sup> María Alejandra Di Fonzo (Account Supervisor at Team Ignition Pancultural Marketing. Nashville, Tennessee (Greater Nashville Area) Marketing y publicidad) es Directora de “Fusión 3, Imagen y Comunicación”.



**Comunicación interpersonal:** Tiene lugar “entre dos personas generalmente frente a frente a pesar de que las personas pueden utilizar medios de comunicación (como el teléfono) para comunicarse de manera interpersonal sin estar en presencia inmediata de otros”. La relación interpersonal es el sistema social básico que puede demostrar el desarrollo de actividades coordinadas entre los individuos, en un intento de lograr metas individuales y colectivas.

**Comunicación Interna:** es la que esta dirigida al trabajador, es la que da respuesta a las nuevas necesidades de la empresa de motivar al talento humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

**Comunicación Externa:** es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios. La comunicación externa utiliza medios como la televisión, la radio, la prensa escrita, llamadas telefónicas, correos electrónicos, carteles, volantes, catálogos, folletos, revistas, etc.<sup>17</sup>

“CALIDAD: desde el punto de vista del consumidor, se considera como la relación entre Percepción y Expectativa

- Conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas (Normas ISO 8402).<sup>18</sup>
- Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.( Norma UNE-EN ISO 9000:2000)”<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> María Alejandra Di Fonzo. La comunicación en la empresa como función estratégica. Extraído de: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/comunicacion.htm>

<sup>18</sup> Es un complemento de la serie de normas ISO 9000. En ella se definen términos relacionados con la calidad. Clarifica y normaliza los términos relativos a la calidad que sean aplicables al campo de la gestión de la calidad. La necesidad de utilizar una terminología normalizada para evitar malentendidos o confusiones, obligó al desarrollo de una norma auxiliar que precisara términos y conceptos. La norma ISO 8402 define los términos básicos y fundamentales relacionados con los conceptos de la calidad, aplicables a todos los campos. Disponible en: <http://asesaragon.org/normativa/UNEISO9000.htm>.

---

<sup>19</sup> Esta norma hace referencia a dos grupos de requisitos: Las necesidades o expectativas establecidas (características que cada uno establece) ; Las implícitas u obligatorias (características que se presupone se deben cumplir). Disponible en: <http://www.fecyt.es/especiales/calidad/11.htm>

## PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

En muchas ocasiones, las empresas dedican esfuerzo y dinero en idear estrategias para que se logre incrementar las ventas, planean la forma de captar consumidores por medio de publicidad escrita, visual, o hablada. Agotan recursos de toda índole, a veces infructuosos. Pero si las empresas pudieran comprender que uno de los métodos mas efectivos para lograr el éxito, se encuentra en el componente humano, podría representar un gran beneficio si se invirtiera en cultivar las relaciones humanas dentro de los empleados, quienes representan la imagen de la empresa y quienes son el contacto directo de la empresa con los clientes.

Las empresas necesitan maximizar el bienestar del recurso más valioso con que cuentan para su crecimiento: las personas, si tomaran en cuenta lo importante que son todos y cada uno de sus empleados y el valor de mantener una comunicación efectiva con ellos, se lograría mas eficiencia y mejoraría cada día el desempeño de los empleados y la productividad que la empresa se ha fijado.

Las directivas de toda empresa deben cuestionarse sobre su papel dentro de la organización, si se están logrando los objetivos, y si están haciendo lo posible por orientar a sus empleados a enfocarse hacia las mismas metas, podrían preguntarse:

¿Manejamos buenas relaciones en cuanto al trato respetuoso con nuestros clientes internos?

¿De que forma facilitamos las relaciones interpersonales, dentro de los departamentos?

¿Integramos a los nuevos empleados para que conozcan a sus compañeros y socialicen?

¿Estamos manejando adecuadamente los conflictos con los empleados, así como cuando se han presentando diferencias entre ellos?

¿Cómo transmitimos los mensajes en la empresa, habrá claridad y se explicarán correctamente los lineamientos que se desean seguir?

¿Atendemos las inquietudes de los empleados, escuchamos sus opiniones?

¿Tomamos en cuenta las ideas innovadoras que los empleados comparten para mejorar la calidad del servicio o la infraestructura del lugar de trabajo?

¿Cuál es el aporte de la organización, que contribuye a la formación profesional y personal de sus empleados?

¿Estamos preparándolos y capacitándolos para que sepan tomar decisiones acertadas y solucionar cualquier inconveniente con un cliente?

¿Cómo empresa, motivamos a los empleados en las fechas especiales, como cumpleaños, navidad y fin de año?

¿Tenemos en cuenta valoraciones mensuales donde se mide el desempeño del empleado mas destacado en ese periodo de tiempo y se les tiene en cuenta con algún incentivo que premie su buen servicio?

Son solo algunas de las inquietudes, que de resolverse en forma adecuada, harían una gran diferencia en el ambiente de la empresa y se brindarían las pautas de comunicación, que les permita la consecución de las metas a nivel personal y organizacional.

## RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

“Los clientes, actuales o potenciales, no cesan de incrementar sus demandas y expectativas. Para ganar y retener clientes, las organizaciones necesitan encontrar un elemento que se transforme en una ventaja competitiva. Ese elemento, es *el servicio*.”<sup>20</sup>

La competitividad nos permite generar mayor satisfacción entre los clientes, depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios, sin embargo influye en gran medida factores como la productividad y la innovación.

La calidad se encuentra ligada a la satisfacción del cliente, que conlleva a lograr la fidelidad del mismo y que se extienda el buen nombre de la empresa con la consecución de potenciales clientes.

La productividad también depende del esfuerzo por parte del capital humano, quienes a su vez con sus ideas podrían aportar positivamente en la innovación de la empresa, por estas razones es importante que la empresa conozca la percepción de los empleados, en cuanto al contexto laboral y a las relaciones entre ellos.

Todos estos factores se complementan, con el objetivo de lograr una comunicación efectiva dentro de la empresa y que en la medida que exista un ambiente de trabajo ideal, todos aporten al éxito de la organización.

Estas son algunas de las razones que hacen necesaria la implementación de instrumentos, que permitan conocer de primera mano, los problemas que se presentan en la comunicación y la prestación del servicio, con el objetivo de implementar estrategias que logren responder eficientemente a las expectativas de los clientes.

“Las medidas de desempeño de cualquier empresa deben dividirse en dos categorías (Butterfield, 1991):

*Medidas internas:* Relativas al desempeño de los empleados y los procesos dentro de la organización, incluyendo, por ejemplo, índices de errores y productividad.

---

<sup>20</sup> Ing. Myrta Rodríguez Sifuentes (mrodrigu@campus.maz.itesm.mx) de ITESM Campus Mazatlan (México), en: <http://www.consultor.net.uy/arts/calidad1.shtml>.

*Medidas externas:* Aquellos componentes de servicio que son percibidos por los clientes.”<sup>21</sup>

En la medida en que se reconozcan las falencias, se podrá trabajar para mejorar en esos aspectos que lo necesitan.

Se implementan entonces instrumentos como la encuesta a los clientes y empleados, además de la entrevista.

Los siguientes son los esquemas aplicados, para identificar la problemática que permita mejorar la comunicación dentro de la empresa de servicio, Supermercado “El Garcero del Llano”.

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*

Tabla 1.

*Encuesta a clientes, escogidos al azar, en el supermercado “El Garcero del Llano”.  
Municipio de Inírida – Guainía.*

La siguiente encuesta tiene como propósito, conocer la satisfacción de los clientes externos, sus percepciones, expectativas y aspectos a mejorar, teniendo en cuenta además, la atención y prestación del servicio en nuestro Supermercado.

Marca con una X la respuesta que consideres correcta o que más se acerque a tu experiencia personal.

Nombre \_\_\_\_\_ del cliente \_\_\_\_\_

Es cliente habitual Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Hace cuánto tiempo es cliente del supermercado \_\_\_\_\_

Preguntas / Rangos	Muy bien	Bien	Suficiente	Mal	Muy mal
El servicio prestado por el supermercado, cumple con sus expectativas?					
Considera que dentro de la empresa, existe un buen ambiente laboral entre los empleados y gerente?					
Cuando ha solicitado algún servicio o producto ha sido atendido eficientemente?					

Ha realizado sugerencias? SI _____ NO _____ Como han sido acogidas?					
Entre los empleados observa sentido de pertenencia para con la empresa?					
Como considera, es el nivel de atención, respeto y amabilidad para los clientes?					
Entre los empleados observa una relación respetuosa y positiva?					
Como ha sido la atención prestada por los empleados con usted?					
Como ha sido la atención prestada por los empleados con otros clientes?					
Cual opinión ha escuchado por parte de otros clientes, sobre el servicio prestando en el supermercado					
Recomendaría a los conocidos el supermercado "El Garcero del Llano"	SI _____	NO _____ Porque?			
Recomendaciones y sugerencias que considera, podrían permitirle al supermercado "El Garcero del Llano", mejorar su servicio al cliente.					
<b>MUCHAS GRACIAS.</b>					



Tabla 2.

*Encuesta a un grupo de trabajadores supermercado “El Garcero del Llano”. Municipio de Inírida - Guainía*

La siguiente encuesta tiene como propósito, conocer la relación y efectiva comunicación entre los trabajadores, y de estos con su jefe o jefes inmediatos.

Marca con una X la respuesta que consideres correcta o que más se acerque a tu experiencia personal.

<p><b>1. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con EL GARCERO DEL LLANO como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?</b></p> <p>Muy satisfecho.</p> <p>Bastante satisfecho.</p> <p>Poco satisfecho.</p> <p>Nada satisfecho.</p>
<p><b>2. Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?</b></p> <p>Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas.</p> <p>Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no.</p> <p>No se me reconoce en absoluto.</p>
<p><b>3. Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar?</b></p> <p>Si _____</p> <p>No _____</p>
<p><b>4. ¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa se sienten a gusto y tienen buena comunicación entre sí?</b></p> <p>Si _____</p> <p>No _____</p>

**5. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:**

Pregunta Rango	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Se preocupa en escucharme					
Me ayuda cuando lo necesito					
Me exige de forma razonable					
Conoce bien mi trabajo					
Me evalúa de forma justa					
Toma decisiones de forma eficaz					
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos					
Comunica de forma clara y efectiva					

Demuestra dotes de liderazgo					
¿La comunicación con mi jefe o encargado, es positiva?					
¿Se exige de buena manera el cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores?					
¿La comunicación entre los empleados es positiva y respetuosa?					

**6. Me siento complacido con mi trabajo?**

Si\_\_\_\_\_.

Porque?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_. Porque?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar cada vez más, la relación entre empresa y empleados?**

**Sugerencias:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su opinión.**

**“Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo”.**

**EXITOS**

### **Determinación de la Muestra Poblacional**

1. Se determina la muestra poblacional, por medio de la selección de muestras al azar, donde todos tienen posibilidades de ser escogidos, hablando de una población finita de tan solo 22 trabajadores.

Se le asigna un numero a cada trabajador, y por medio de una urna, se escogen los seleccionados, teniendo en cuenta escoger trabajadores de cada dependencia, para tener una idea global, según el puesto de trabajo del entrevistado seleccionando la muestra, de esta forma se logra tener representantes de cada sección de la empresa.

“El proceso mediante el cual se extrae de una población una muestra representativa de la misma se conoce como muestreo al azar, de acuerdo con ello cada miembro de la población tiene la misma posibilidad de ser incluido en la muestra. Una técnica para obtener una muestra al azar es asignar números a cada miembro de la población, escritos estos números en pequeños papeles, se introducen en una urna y después se extraen números de la urna, teniendo cuidado de mezclados bien antes de cada extracción.”<sup>22</sup>

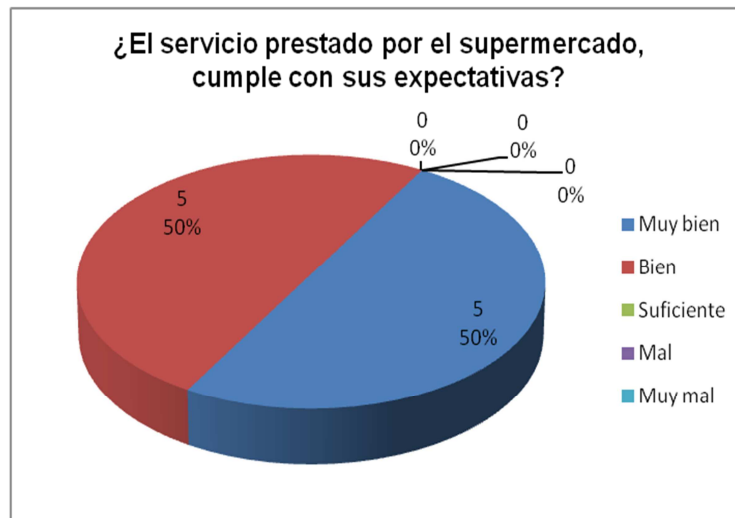
---

<sup>22</sup> Murray R. Spiegel. TEORÍA ELEMENTAL DEL MUESTREO, TEORÍA DE LA DECISIÓN ESTADÍSTICA, ENSAYOS DE HIPÓTEIS Y SIGNIFICACIÓN.

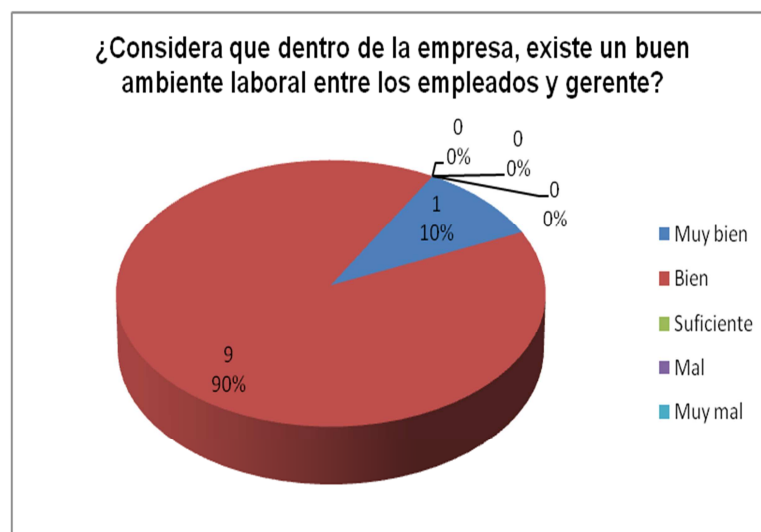
### Análisis de la Información

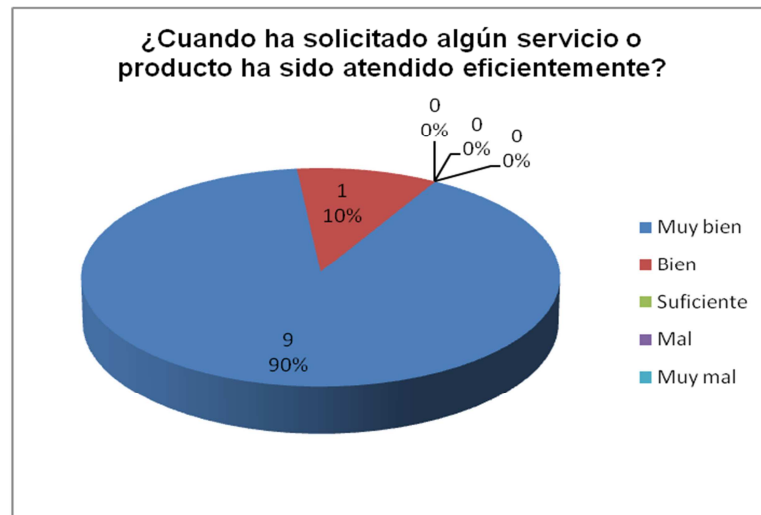
#### *Resultados Encuestas a Clientes*

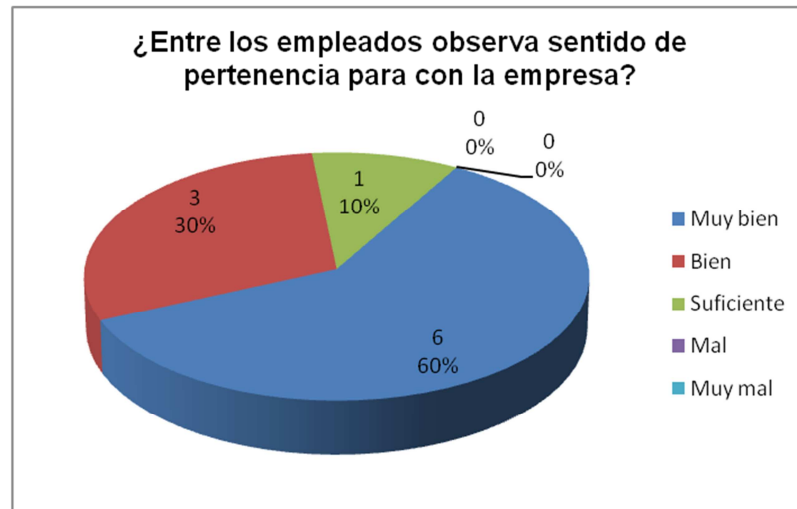
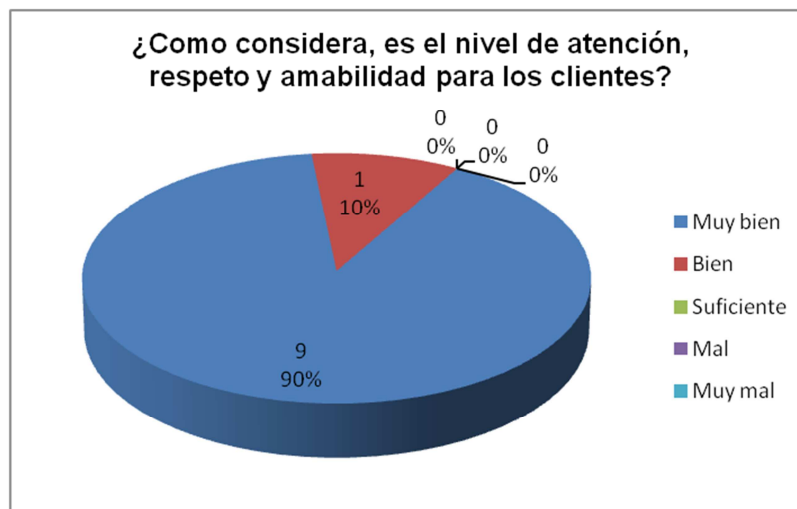
**Grafica 1**



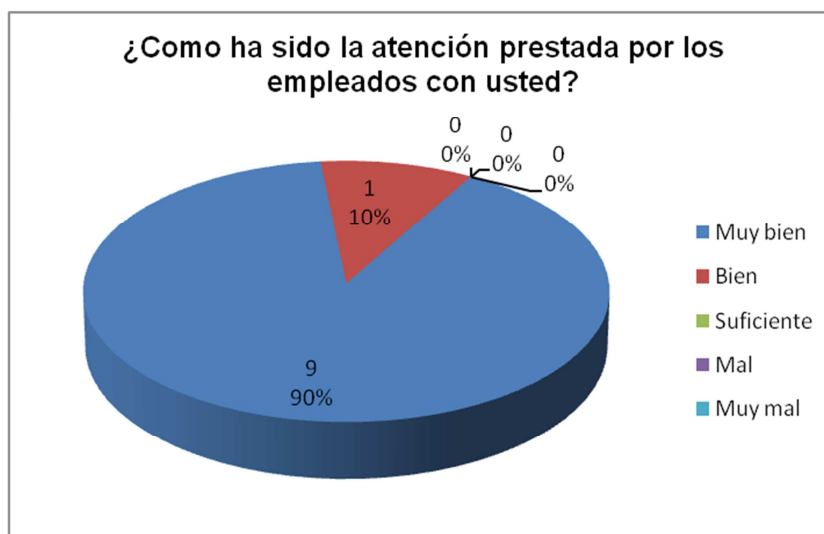
**Grafica 2**

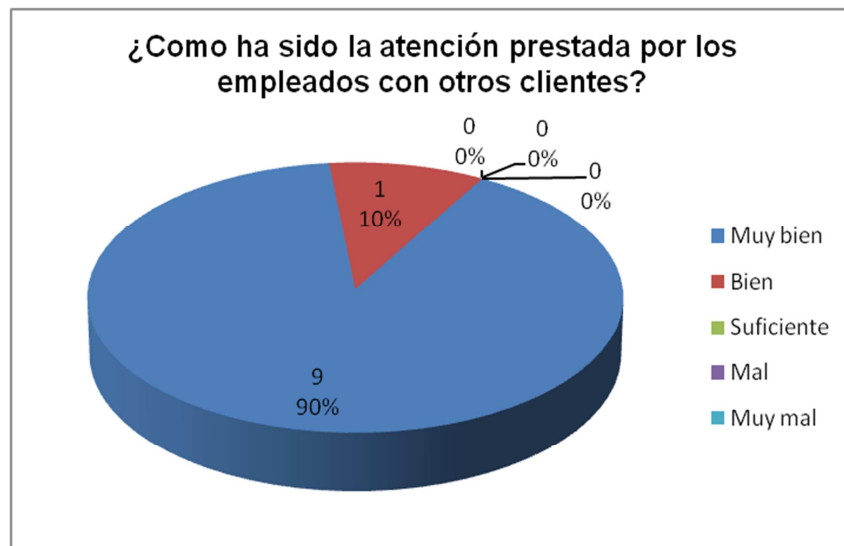
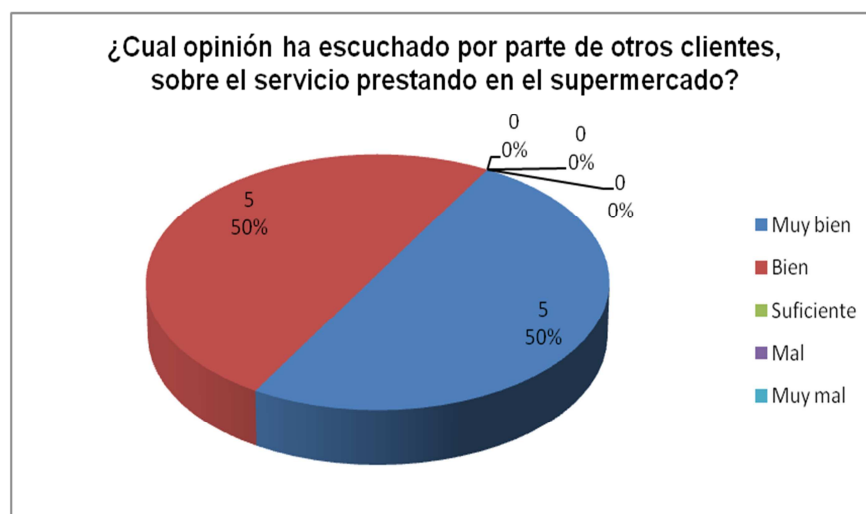


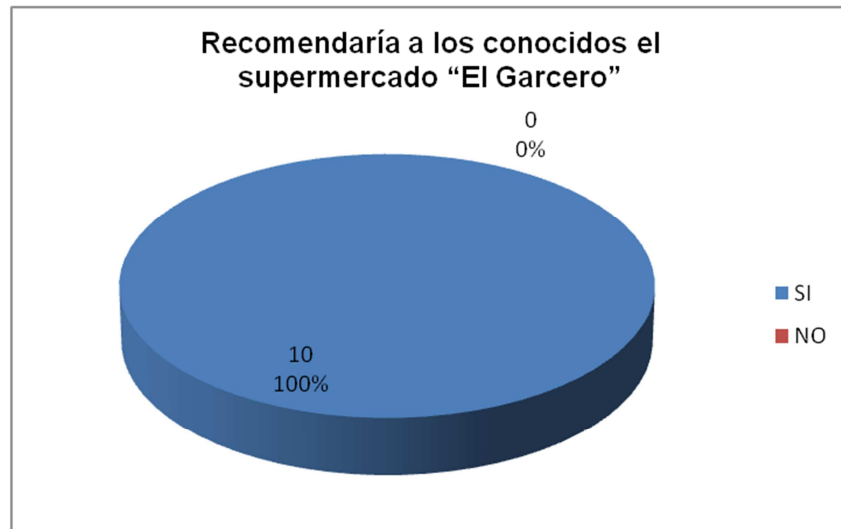
**Grafica 3****Grafica 4**

**Grafica 5****Grafica 6**

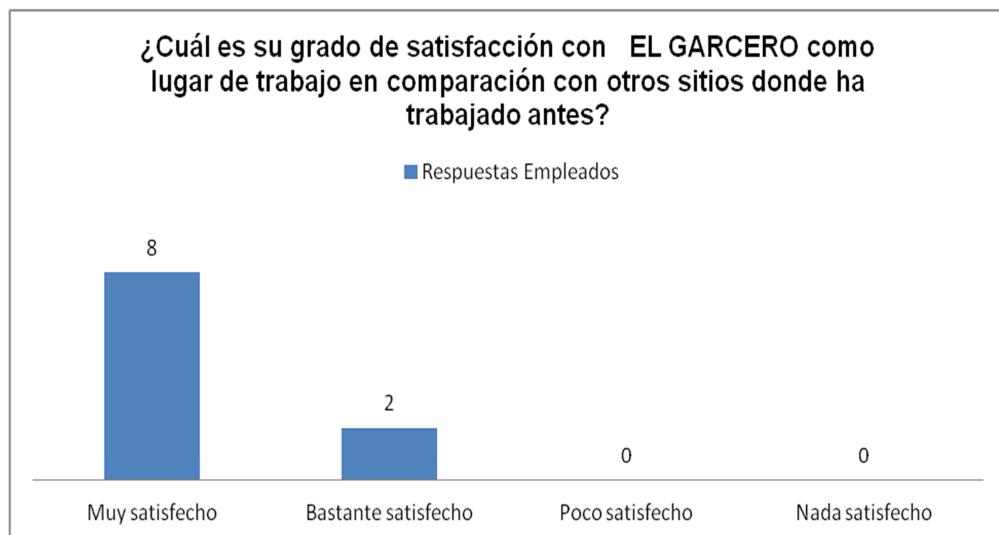


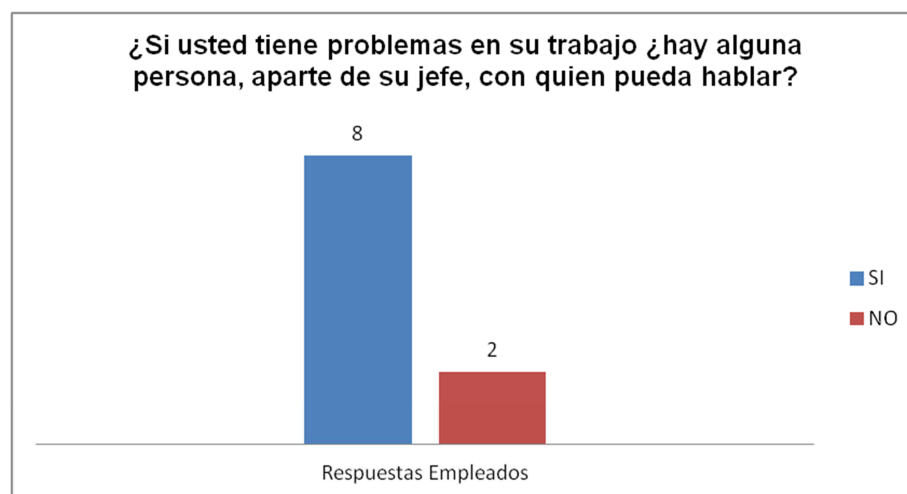
**Grafica 7****Grafica 8**

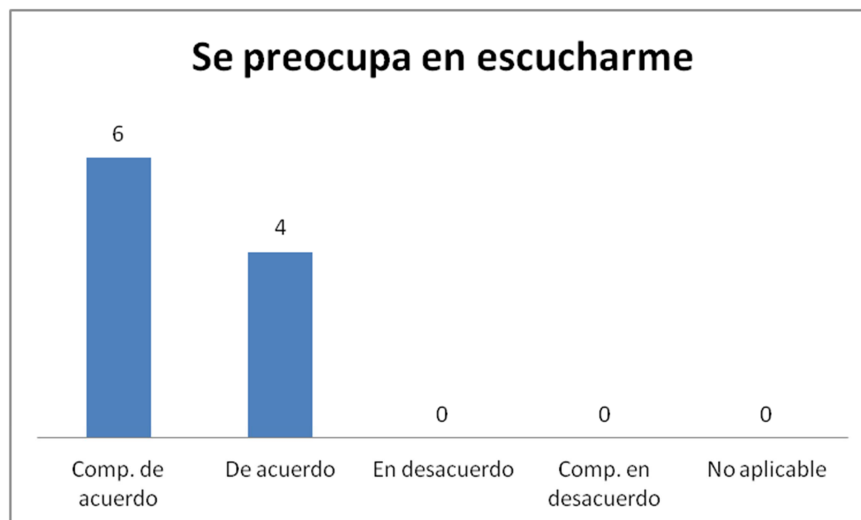
**Grafica 9****Grafica 10**

**Graficas 11**

***Resultados Encuestas a Trabajadores***

**Grafica 12**

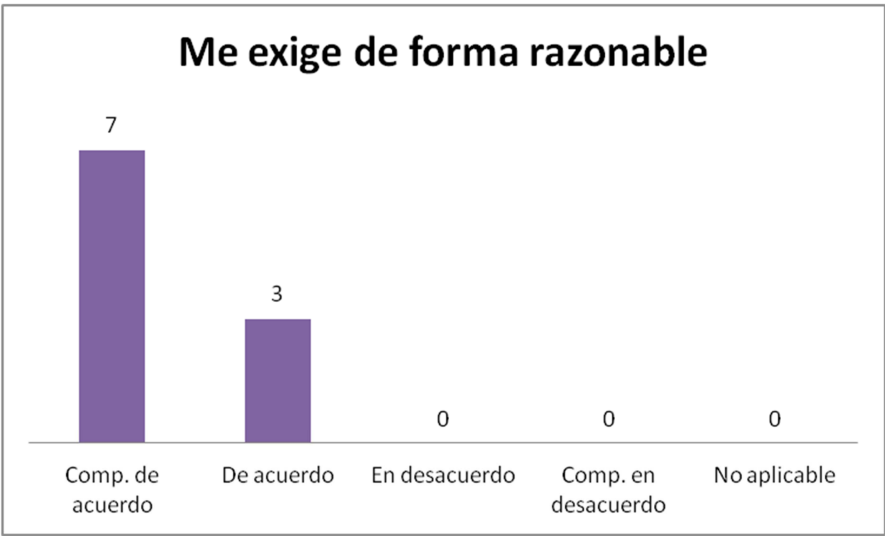
**Grafica 13****Grafica 14**

**Grafica 15****Grafica 16**

Grafica 17

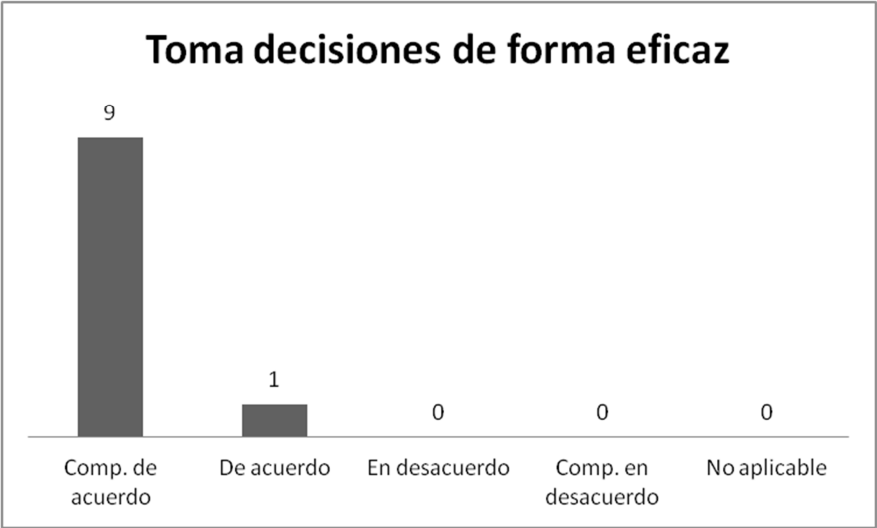


Grafica 18

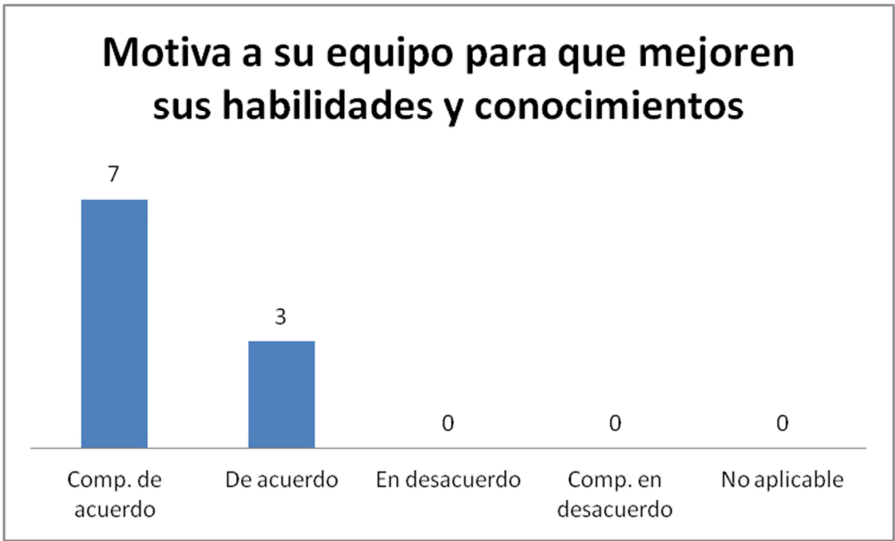


**Grafica 19****Grafica 20**

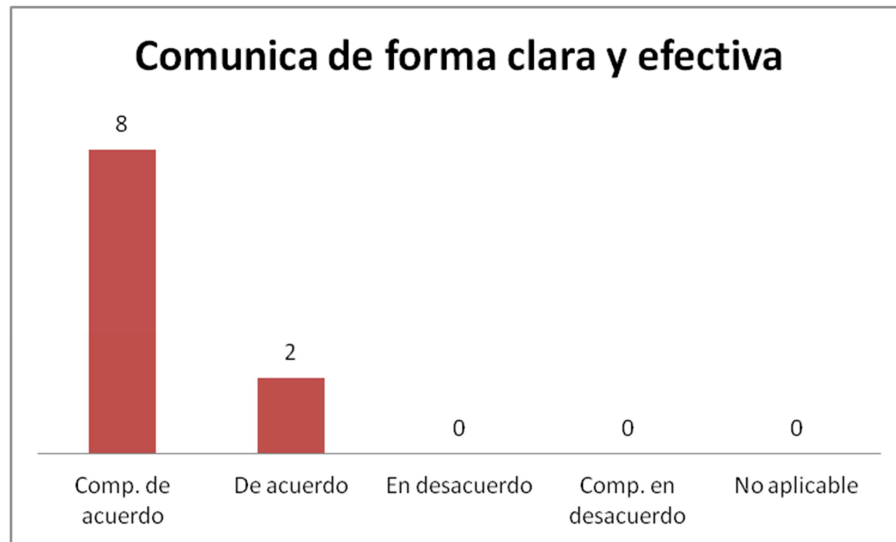
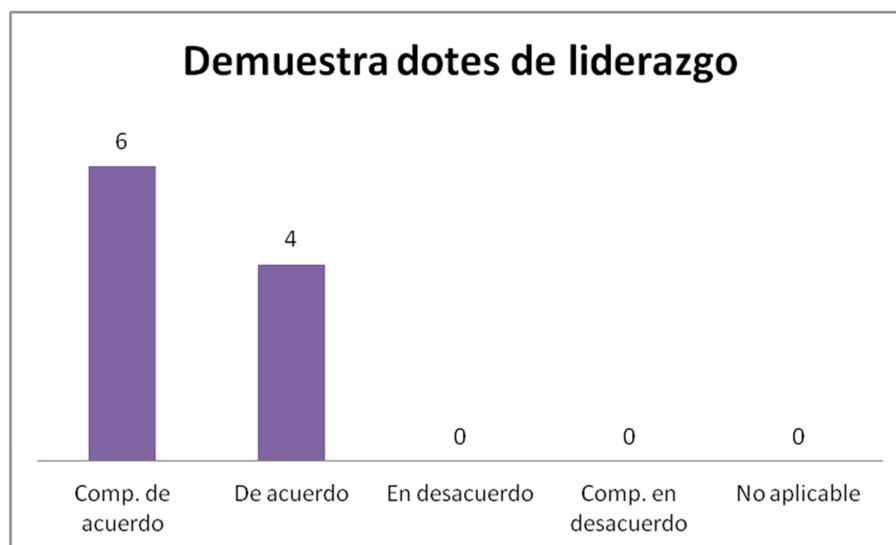
Grafica 21

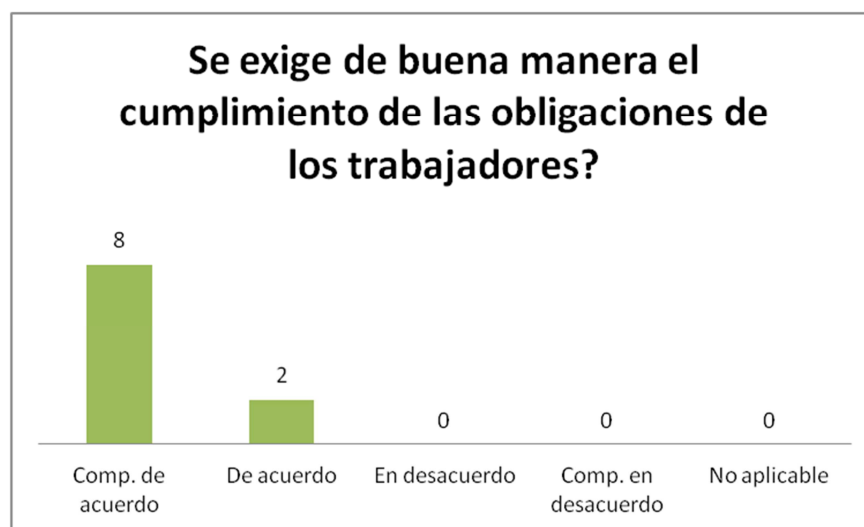


Grafica 22

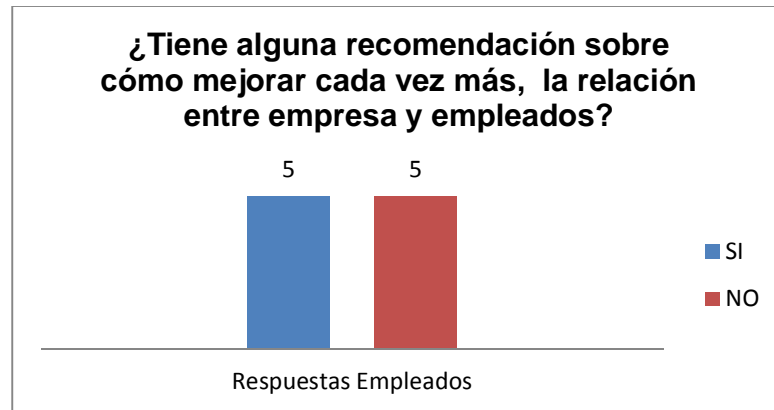




**Grafica 23****Grafica 24**

**Grafica 25****Grafica 26**

**Grafica 27****Grafica 28**

**Grafica 29**

**ANEXO A. Entrada principal Supermercado “El Garcero de Llano”**



**ANEXO B. Entrada alterna Supermercado. “El Garcero del Llano”**



**ANEXO C. Encuesta a empleado encargado de colocar precios a los productos**



**ANEXO D. Encuesta a empleado encargado de surtir los estantes**



**ANEXO E. Encuesta a cliente frecuente del supermercado**



### **VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Después de haber realizado una encuesta con los clientes y otras con los empleados, se puede y corroborar por medio de las graficas anexadas, que el Supermercado El Garcero del Llano, maneja una comunicación acertada con los empleados, reflejado en el buen servicio y satisfacción del cliente, la buena comunicación entre ellos (los clientes internos) y de estos hacia los clientes externos, son base del éxito de la empresa, que cada día tiene mas clientes, pues de otra parte los productos que ofrecen, son de un precio favorable y hoy por hoy es el supermercado mas completo del municipio.

Se puede reafirmar que dentro de la empresa, se esta utilizando una comunicación efectiva, comenzando desde la misma administración, hay buen ambiente laboral y existe empatía entre los trabajadores.

Sin embargo aunque hubo aversiones, fueron muy pocos, de igual manera son puntos de vista valiosos y que se deben tener en cuenta, al momento de sugerir estrategias que afiancen esa buena relación y ambiente laboral dentro de la empresa.



### PROPUESTA DE SOLUCIÓN

- Como propuesta se puede plantear, las de mejorar la presentación de algunos productos, sobre todo en lo que al precio respecta, pues algunos no tienen el precio impreso y dificulta al momento de comprar.
- Los empleados anhelarían mas encuentros para compartir fuera del ámbito laboral, sería motivante, contar con estos espacios esporádicamente, para que ellos se sientan relajados y se integren en su totalidad con todos lo que laboran. Ya que son un equipo de trabajo y se necesitan de alguno u otra forma para sacar adelante las metas que se proponen cada periodo.
- Contar con el apoyo de entidades como el SENA, quienes cuentan con el personal capacitado y las herramientas para realizarles talleres o charlas de motivación y de fortalecimiento de valores, como la tolerancia, el respeto, la responsabilidad, y que ellos mantengan ese sentido de pertenencia con la entidad de la cual se benefician y que también necesita de ellos para mantenerse.
- Realizar al menos una vez al mes, reunión con todos los empleados, para que éstos puedan aportar nuevas ideas que permitan mejorar en ciertos aspectos que deseen pulir, además de proyectos y metas encaminadas a mejorar la calidad en la prestación del servicio, y en esta medida mantener la demanda de los clientes fieles y seguir procurando el buen nombre de la empresa y ganar mas clientes con las buenas referencias y el buen servicio.
- Si bien es cierto que “La mayoría de los conflictos que surgen en las empresas se deben a la falta de comunicación existente entre los diferentes niveles jerárquicos”.<sup>23</sup> Para los empleados, es muy significativo sentirse parte importante de la empresa, por tal motivo desde la dirección debe darse el buen ejemplo de comunicación, para que de esta forma, se logre que en todos los niveles, exista el respeto, la consideración y la tolerancia en el manejo comunicativo de los conflictos y trabajo en equipo.
- En la actualidad, para cualquier organización, contar y conservar empleados que se destaquen por su talento, atención y dedicación es fundamental y una de las mejores

---

<sup>23</sup> Marta Williams y John Byrne. Directores de The Washington Quality Grou

maneras de conseguirlo es motivar a las personas reconociendo sus esfuerzos y valorando objetivamente su desempeño. La motivación laboral es una de las estrategias más útiles y disponibles para aumentar la productividad y calidad de trabajo.

“Para que la motivación del personal desencadene en productividad dentro de una pequeña empresa, hay varios puntos relevantes:

- Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida. Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos.
  - Mejorar las condiciones laborales ofreciendo espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).
  - Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización. Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.
  - Desarrollar sentido de compromiso. Este permite ver que el crecimiento de la organización influye directamente en la prosperidad personal.
  - Ofrecer reconocimientos a las personas cuando sea necesario. Acá se usa, entre otros, memorando de reconocimiento, permiso remunerado, bonificación si el cumplimiento de objetivos financieros lo permite, detalles sencillos en fechas especiales.”<sup>24</sup>
- Empresas como COLSUBSIDIO, desarrollan programas enfocados al área de gestión humana de las empresas, como es el Plan de Gestión Integral, en el que combina toda su experiencia como Caja prestadora de servicios y su papel protagónico en el tema de la Responsabilidad Social Empresarial. Este proyecto tiene como fin el de entender las necesidades del cliente interno. “La clave del éxito de este programa radica en el conocimiento que adquiere de su público objetivo, para diseñar acciones de mejoramiento que contribuyan a un buen relacionamiento y sentido de pertenencia”<sup>25</sup>.
  - Por medios de los programas en Gestión y calidad humanas que ofrecen diferentes entidades, se desea lograr que la empresa brinde un servicio donde la calidad sea una

---

<sup>24</sup> Sandra Patricia Suarez, ingeniera de productividad y calidad que trabaja como jefe de Gestión Humana y Vinculación de la Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS)

<sup>25</sup> Te Guio EPM. Disponible: [www.epm.com.co/site/funcionarios/Servidores/TeGuio.aspx](http://www.epm.com.co/site/funcionarios/Servidores/TeGuio.aspx)

garantía, cambiando la cultura de: “centrarse en la administración de los beneficios y de los servicios” por la cultura de “centrarse en el cliente interno”<sup>26</sup>. Estos proyectos “desde una concepción de servicio orientado al cliente externo, definir un modelo de atención al cliente interno, para el mejoramiento del clima laboral, y por supuesto, lograr un alto sentido de pertenencia de los trabajadores”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Te Guio EPM. Servidores. <http://www.epm.com.co/site/funcionarios/Servidores/TeGu%C3%ADo.aspx>

<sup>27</sup> Ibídem.

## CONCLUSIONES

- Se demuestra que la comunicación dentro de las empresas, es un factor primordial para el éxito de las mismas, empieza desde su elemento mas importante, el componente humano de sus empleados y directivos, se extiende con el buen servicio hacia los clientes externos y en la aceptación por parte de estos, su continuidad y fidelidad para con la organización, así como la buena recomendación y la captación de nuevos clientes, pues “cliente satisfecho trae más cliente”
- Estas investigaciones son importantes, ya que permiten conocer de primera mano, la información necesaria para reconocer las falencias y las fortalezas de la empresa, bajo la perspectiva de los clientes y trabajadores. Permitiendo mejoras necesarias y mantenimiento de los aspectos que destacan positivamente la interacción de los empleados y la respuesta positiva de los clientes.
- Finalmente lo que las empresas desean es tener éxitos y logros económicos favorables y consecuentes con su inversión, una de las herramientas que les permitirán lograr este cometido, es invaluable y se encuentra dentro de cada persona que hace parte de la organización, hago referencia a la comunicación respetuosa, motivante, precisa y efectiva. La cual debe ser aplicada tanto en el ámbito social general de todas las personas, haciendo énfasis tanto en el área laboral, como en el familiar.

## REFERENCIAS

- DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. (1999) .Comportamiento Humano en el Trabajo. p 647 : McGraw-Hill.
- DRUCKER, P. (1999). La Comunicación como herramienta de productividad. Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Colombia: Norma.
- PAZ, Couso Renata. (2005). Atención al cliente: Ideas propias..
- FIGUEROA, Eduardo. (2005). Quien se llevo a mi cliente: Hispanics.
- GUTIERREZ, de Piñeres Martha. (2006). El servicio al cliente. Disponible: <http://www.inpsicon.com/lo-que-hacemos/revista-el-consumidor/articulos/478--marta-gutierrez-de-pi%C3%B1eres.html>.
- Reflexiones sobre la motivación en el ámbito laboral, ¿La pirámide de Maslow no tiene razón de ser en la actualidad o está más vigente que nunca? (2010, Julio 18). Disponible en: [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com).
- Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD. Calidad en la atención al cliente. Disponible: [calidad.unad.edu.co/.../sgc/.../CALIDAD\\_ATENCION\\_CLIENTE.doc](http://calidad.unad.edu.co/.../sgc/.../CALIDAD_ATENCION_CLIENTE.doc).
- Universidad Nacional de Colombia. Seminario de Teoría Administrativa. Sede Manizales (2011, Julio 22). Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales. Vicerrectoría General. Disponible: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Paginas/3.10/3102Tipos\\_comunicacion\\_organizacional.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Paginas/3.10/3102Tipos_comunicacion_organizacional.htm).
- VAGAS D., Johnny (1998): La comunicación, como herramienta de productividad. Revista Latina de Comunicación Social, 10. Recuperado el 5 de Septiembre de 2011 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/32costarica.htm>
- VALDA, Juan Carlos. (2011, Septiembre 19). Tipos de comunicación en las empresas. Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/09/19/tipos-de-comunicacion-en-las-empresas>.